

DETERMINANTES ORGANIZACIONAIS DA ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE DOS TRABALHADORES DE CONTACTO DIRETO

ORGANIZATIONAL DRIVERS OF CUSTOMER ORIENTATION OF THE DIRECT CONTACT EMPLOYEES

Lídia Maria Barroso Simão¹, Manuel Portugal Ferreira²

Resumo

O foco no cliente é um fator crítico para o sucesso das organizações públicas e privadas, pelo que a adoção de uma cultura organizacional que coloque o cliente no centro das decisões estratégicas é primordial. As organizações têm sucesso quando consideram o cliente como a prioridade estratégica na sua atuação. Devem portanto, antecipar as necessidades e desejos dos clientes e responder-lhes com a oferta de produtos e serviços na qualidade desejada para assegurar a sua satisfação. A face mais visível para os clientes, talvez esteja no ponto de interface com a organização, ou seja, nos trabalhadores que têm um contacto direto e regular com os clientes. Neste artigo teórico, analisa-se o impacto de alguns fatores organizacionais na criação da orientação para o cliente, em especial, no papel dos trabalhadores de contacto direto na qualidade do serviço prestado aos clientes, considerados relevantes na literatura.

PALAVRAS-CHAVE: orientação para o cliente, trabalhadores de contacto direto.

Abstract

Customer focus is critical to the success of public and private organizations, and hence organizations need to adopt a culture that places the customer at the center of strategic decisions. To succeed organizations are required to consider the client as a strategic priority. This entails anticipating the needs and desires of customers and respond offering goods and services in the desired quality to ensure their satisfaction. The most visible face of the organizations to customers, is probably at the point of interface, where the employees have direct and regular contact with the customers. In this conceptual paper we analyze the impact of some of the core organizational factors considered relevant in the literature that drive customer orientation, in particular the role of direct contact employees on the quality of the service provided to customers.

KEYWORD: customer orientation, direct contact employees.

¹ lidia.simao@ipleiria.pt, CIGS – Centro de Investigação em Gestão para a Sustentabilidade, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria.

² manuel.portugal@ipleiria.pt, GlobADVANTAGE – Center of Research on International Business & Strategy, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria.

1. Introdução

A orientação para o cliente tem sido considerada uma área fundamental para o sucesso organizacional (Jaworski e Kohli, 1993; Nwankwo, 1995; Hartline *et al.*, 2000; Joshi e Randall, 2001; Jones *et al.*, 2003; Kennedy *et al.*, 2003 e Martin e Bush, 2003). A teoria tem demonstrado ser um aspeto crítico para a criação de lucro na organização (Narver e Slater, 1990), um antecedente necessário da vantagem competitiva (Nwankwo, 1995) e a marca do sucesso da empresa (Challagalla e Shervani, 1997), num mercado cada vez mais exigente que se caracteriza não só pelo aumento do número de concorrentes, como também pelo aumento da qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Neste ambiente altamente competitivo, a capacidade de manter os clientes satisfeitos constitui uma importante vantagem competitiva (Keillor *et al.*, 2000), daí a importância da adopção de uma orientação para o cliente. Deste modo, a adopção de uma cultura organizacional que coloque o cliente no centro das decisões estratégicas da organização torna-se imprescindível. A disseminação deste tipo de cultura deverá estender-se a todas as áreas e colaboradores da organização. No entanto, os trabalhadores de contacto são a ligação direta da organização aos clientes e determinam a qualidade do serviço (Magrath, 1990; Grewal e Sharma, 1991; Williams, 1998 e Hartline *et al.*, 2000). Assim, torna-se necessário que as organizações fomentem a orientação para o cliente ao nível destes trabalhadores, o que requer que a gestão tenha um bom entendimento sobre os aspetos que influenciam a adopção de tais comportamentos.

Nesse sentido, este artigo visa explorar algumas das determinantes organizativas da orientação para o cliente nomeadamente ao nível dos trabalhadores de contacto direto com os clientes. Para o efeito, este trabalho analisa a influência de aspetos que se prendem com a cultura organizacional, a socialização organizacional, a liderança, a ética organizacional, os mecanismos de controlo, o stress da função e as características das tarefas.

2. MARKETING E ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

O Marketing é uma área de conhecimento que remonta aos anos cinquenta do século XX e com a sua evolução adquiriu uma posição de relevo ao nível da gestão. Ainda que existam múltiplas definições, todas se baseiam num ponto comum, associando o Marketing a uma filosofia de gestão, a uma forma de estar da empresa que vê na criação de valor para o cliente o meio adequado para o alcance do sucesso organizacional. Já em 1954, Drucker, citado por Webb *et al.* (2000:101), afirmava que “o Marketing é ver todo o negócio sob o ponto de vista do cliente”. Drucker referiu mais tarde (1958:252) que o Marketing disciplina o negócio, ensinando “qual o propósito e indicando o caminho para encontrar e captar clientes, para identificar e definir mercados e integrar as necessidades, desejos e preferências do cliente (...)”. No mesmo sentido, Houston (1986), define o Marketing como “uma filosofia de gestão ideal”.

Para McGee e Spiro (1988:40), o Marketing como filosofia de gestão é “um quadro de referência no mundo dos negócios”, assentando em três aspetos essenciais:

- a) Orientação para o cliente: traduz-se no conhecimento do cliente, isto é, na compreensão das suas necessidades, desejos e comportamentos. O foco no cliente assenta numa cultura organizacional que põe o consumidor no centro das atividades da organização, o que é de facto fundamental, uma vez que é o mercado e não a fábrica quem, em última instância, determina o sucesso de uma empresa. Em particular, esta cultura considera que todas as decisões e ações devem estar subordinadas à identificação e satisfação das necessidades dos consumidores;
- b) Coordenação de atividades: todas as áreas da empresa devem trabalhar sintonizadas e em harmonia com o mercado. A capacidade da empresa em superar a concorrên-

cia consiste exatamente em conseguir a coordenação dos seus recursos de forma a criar um valor superior para o cliente. Esta orientação não pode estar concentrada exclusivamente num departamento, tem de ser uma preocupação real e contínua de toda a empresa. Assim, todas as atividades internas têm de ser coordenadas. No fundo, todos têm de ter consciência da importância da satisfação dos clientes. Partilhar esta visão permite um esforço conjunto, concertado, apoiado numa informação integrada e partilhada sobre o ambiente interno e externo. Para além da partilha de informação e do propósito comum, a participação e a motivação dos recursos humanos é essencial;

- c) Realização dos objetivos organizacionais: o conceito de Marketing é entendido como um meio de atingir vários objetivos, entre os quais, lucros no longo prazo.

Deste modo, a orientação para o cliente de uma organização tem sido identificada como uma pedra fundamental do Marketing (Jaworski e Kohli, 1993). Em grande parte, essa observação é o resultado da suposição explícita que as empresas orientadas para o cliente superam os concorrentes, antecipam as necessidades dos clientes e respondem com o desenvolvimento de bens e serviços de valor superior e de maior satisfação de forma consistente (Brady e Cronin Jr., 2001).

3. ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE DOS TRABALHADORES DE CONTACTO DIRETO

Saxe e Weitz (1982) definem a orientação para o cliente como a satisfação das necessidades dos clientes ao nível da interação entre trabalhador e cliente. Ou seja, a orientação para o cliente é a predisposição do trabalhador para satisfazer os clientes com que interage. No mesmo sentido, Cran (1994) e Brown *et al.* (2002) consideram a orientação para o cliente do trabalhador, como um conjunto de predisposições básicas individuais, uma inclinação para prestar o serviço com cortesia e procurar ser útil para com os clientes.

Para Dunlap *et al.* (1988) trabalhadores com elevado grau de orientação para o cliente apresentam comportamentos que aumentam a satisfação dos clientes, evitando a prática de ações que tenham por objetivo aumentar as hipóteses de concretização de uma venda imediata, mas que eventualmente possam prejudicar o cliente, sendo por isso, orientadas para a venda e não para o cliente (Saxe e Weitz, 1982). Wachner *et al.* (2009) referem que um trabalhador orientado para o cliente, ajuda o mesmo a tomar decisões de compra satisfatória e pode adotar atitudes que sacrifiquem as vendas imediatas e as comissões, em prol do melhor interesse do cliente, promovendo assim, relacionamentos de longo prazo.

Salientando ainda mais o papel importante dos trabalhadores de contacto direto, Magrath (1990) e Grewal e Sharma (1991), referem que têm ao nível da empresa, o contacto mais significativo com os clientes, e portanto, estes últimos visualizam o comportamento da empresa através da conduta e do comportamento desses trabalhadores. Também Williams (1998) considera que o sucesso de uma empresa depende muito da sua força de vendas, uma vez que exerce uma influência imediata sobre os clientes. Reforçando esta ideia, Hartline *et al.* (2000) referem que os trabalhadores de contacto direto são frequentemente, o primeiro e o único meio de representação da empresa junto do cliente. Deste modo, a perceção do cliente sobre a qualidade dos serviços é construída com base no serviço recebido através do contacto direto com os trabalhadores. Assim sendo, e de acordo com Kelley (1992), é fundamental que os trabalhadores de contacto se focalizem nas necessidades dos clientes. Na mesma linha de pensamento estão Boles *et al.* (2001:1 a 3), ao afirmarem que “o contacto entre os clientes e os trabalhadores constitui o elo fundamental da operacionalidade da política pelas interações diárias com os clientes”. Defendem mesmo, que a orientação para o cliente facilita o relaciona-

mento entre os clientes e a força de vendas e desta forma com a empresa, permitindo também um melhor desempenho da própria força de vendas.

Do exposto, ressalta a importância estratégica da orientação para o cliente, sobretudo num ambiente altamente competitivo, onde reter um cliente atual é pelo menos tão importante como adquirir um novo cliente e provavelmente mais lucrativo. Como notaram Naumann e Shannon (1992:46), conseguir “um novo cliente pode ser cinco vezes mais caro que reter um cliente já existente”. Assim, a orientação para o cliente tornou-se essencial para o sucesso das organizações. Mas, a orientação para o cliente somente pode ser realmente desenvolvida, quando a organização delinear a estrutura, os sistemas e os processos necessários para operacionalizar este conceito (Deshpandé *et al.*, 2003).

4. FATORES ORGANIZACIONAIS DETERMINANTES DA ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE DOS TRABALHADORES DE CONTACTO DIRETO

Existindo uma relação direta entre a orientação para o cliente dos trabalhadores de contacto e o seu desempenho, bem como do desempenho global da organização, é relevante investigar quais são os fatores que possibilitam de facto a criação dessa orientação.

4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Deshpandé e Webster (1989:4) definem a cultura organizacional como “a partilha de valores e crenças que ajudam os indivíduos a compreender o funcionamento organizacional e lhes fornece normas de comportamento dentro da organização”. Deste modo, a cultura confere uma identidade própria a cada organização. Neste sentido, Vranesevic *et al.* (2002:365) afirmam que “cada organização tem certas características que tornam a sua cultura diferente das outras”. Assim, se uma empresa é orientada para o cliente e quer disseminar essa orientação pelos seus empregados, esta deve-se encontrar refletida na cultura da empresa (Hartline *et al.*, 2000 e Flaherty *et al.*, 1999). Também Williams e Attaway (1996) consideram que a orientação para o cliente dos trabalhadores, exige um determinado tipo de comportamento da organização e dos seus membros e grupos. De acordo com estes autores, uma cultura burocrática, que iniba a capacidade de adaptação e flexibilidade, de inovação e de mudança, não é compatível com uma orientação para as necessidades dos clientes. Por oposição, uma cultura focalizada na satisfação do cliente, que tenha flexibilidade e rapidez nos seus processos, que encoraje a iniciativa e a criatividade dos seus trabalhadores para a resolução dos problemas dos clientes e que promova o respeito de todos os membros da organização pelos clientes, estará no bom caminho. Assim, para Boles *et al.* (2001:4) “o empenho da empresa em desenvolver e satisfazer os melhores interesses do cliente, deve-se refletir na maneira como a força de vendas trata os clientes” e deste modo há claramente uma relação positiva e direta entre orientação para o cliente da empresa e orientação para o cliente ao nível dos trabalhadores.

4.2 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para Louis (1980) a socialização organizacional é um processo que leva os membros de uma organização a aceitar os seus objetivos e valores, a desenvolver as habilidades necessárias ao exercício das suas funções, a compreender o que a organização espera deles e a acumular o conhecimento necessário para interagir com os outros membros. O processo de socialização, que está relacionado com a cultura da organização e a aprendizagem, facilita a identificação dos trabalhadores com as metas e valores da organização, fazendo com que aceitem com

mais facilidade as diretrizes transmitidas pela administração. Esta perspectiva é semelhante à de Hartline et al. (2000) que consideram a socialização organizacional como o processo através do qual o indivíduo adquire o conhecimento social e as competências organizacionais para desempenhar o papel para o qual foi contratado. Este comportamento não é homogêneo e segundo Schein (1968), pode variar do “estado de rebelião” ao “estado de conformidade”, mas a maior parte dos trabalhadores acaba por ser socializado num nível intermediário entre estes extremos. No mesmo sentido, Kelley (1992) refere que a socialização é um processo com vários graus de sucesso dado que os empregados podem atingir diversos graus de socialização. Deste modo, empregados que rejeitam os valores e normas da organização encontram-se num estado de rebelião recusando-se a adotar os comportamentos desejados.

É de salientar a importância da interacção social dos membros da organização no processo de socialização. De acordo com Hartline et al. (2000), os novos empregados cujo processo de socialização é feito, essencialmente por empregados mais antigos, irão ter uma maior facilidade de aprender e compreender os comportamentos orientados para o cliente. Estes autores verificaram que a socialização está relacionada positivamente com o envolvimento organizacional dos empregados, que por sua vez tem uma forte influência na partilha de valores. Também Kelley (1992) refere que a socialização contribui para o aumento do envolvimento organizacional, o qual está diretamente relacionado com a orientação para o cliente do empregado.

Pelo exposto, para aumentar a orientação para o cliente por parte dos trabalhadores, uma organização deverá transmitir aos empregados a sua cultura bem como o que é esperado deles (Kelley, 1992).

4.3 LIDERANÇA

O estilo de liderança é considerado um fator importante na orientação para o cliente da força de vendas. “Teoricamente, se um supervisor da força de vendas estiver fortemente orientado para o cliente, deve ter um impacto significativo no comportamento dos seus subordinados” (Stock e Hoyer, 2002:356). Segundo estes autores, a liderança tem três componentes essenciais:

- a) Iniciativa da estrutura - estrutura reflete o grau com que o líder procura orientar o comportamento de todos para um resultado de sucesso;
- b) Consideração - é “o grau com que o líder promove no trabalho um clima de mútua confiança, respeito, baseado psicologicamente na ajuda e na simpatia” (Teas, 1981:4). Esta dimensão da liderança é também designada de apoio ou suporte;
- c) Iniciativa na orientação para o cliente - refere-se ao “grau com que o líder promove a orientação dos trabalhadores para os clientes” (Stock e Hoyer, 2002:359).

Contrariamente às duas primeiras componentes, que são essencialmente de cariz interno à organização, esta terceira tem uma faceta externa, porque os trabalhadores de contacto têm uma relação direta com os clientes e com todas as entidades com as quais a organização estabelece relações. Ao nível dos trabalhadores de contacto, a liderança tem um impacto significativo porque o líder fornece à força de vendas as linhas de orientação, a formação e os incentivos necessários, para que os resultados pretendidos se concretizem. Assim, os trabalhadores de contacto que servem de elo de ligação entre o cliente e a empresa, focalizam-se nos clientes, porque sabem que por essa via também conseguem atingir os objetivos da organização, beneficiando também com isso. Por outro lado, a interacção com os clientes que a liderança estimula, tem como consequência uma maior atenção dada aos próprios clientes.

4.4 ÉTICA ORGANIZACIONAL

No âmbito organizacional, a ética é considerada sob várias perspetivas. Hunt et al. (1989:79) afirmam que valores éticos corporativos representam “um conjunto de valores éticos individuais dos gestores e das políticas formais e informais sobre ética”. Já Dubinski e Ingram (1984:343) consideram que um “conflito ético” ocorre “quando um indivíduo sente pressão para executar uma tarefa que é inconsistente com o que ele ou ela sente ser correto”. Por sua vez, Kelley e Dorsch (1991:56) defende que o clima ético numa organização diz respeito às “atitudes usuais sobre os padrões que se referem às condutas apropriadas na organização”.

A aplicação da ética numa organização reflete-se a vários níveis. Segundo Dubinsky e Ingram (1984), os esforços feitos para reduzir a quantidade de problemas devido à falta de ética organizacional, podem levar à redução da rotação de pessoal, à melhoria da satisfação dos clientes e dos trabalhadores e ao aumento das vendas e do lucro. No seguimento desta ideia, Howe et al. (1994:498), consideram que os trabalhadores que praticam comportamentos éticos “tendem a ser mais orientados para o cliente e mais confiáveis aos olhos dos seus clientes do que os seus colegas antiéticos”.

4.5 MECANISMOS DE CONTROLO

“A função de um mecanismo de controlo é de monitorar, avaliando e recompensando a força de vendas com base em certos critérios” (Joshi e Randall, 2001:2). É por isso, uma forma de controlar o comportamento dos trabalhadores visando determinados objetivos. Dos trabalhos de Agarwal (1999), Hartline et al. (2000) e Joshi e Randall (2001), é possível referenciar quatro tipos de mecanismos de controlo, baseados em:

- a) Inputs (input control), ou seja, em mecanismos aplicados antes do exercício de uma atividade, como por exemplo, uma ação de formação, quer seja de cariz teórico ou prático;
- b) Output (output control), em que o controlo se faz via resultados, como por exemplo, analisando o número de operações ou das vendas do trabalhador;
- c) Procedimentos (process control), quando se definem formas de estar e de proceder, ou seja, especificando determinados comportamentos inerentes ao processo de venda, como por exemplo, o tratamento das reclamações, a prontidão no atendimento e a cortesia no trato com os clientes, entre outros;
- d) No controlo efetuado pelos colegas de trabalho (professional control), analisando o esforço e empenho no cumprimento das normas de trabalho.

De salientar, que existe alguma sobreposição entre os mecanismos baseados em inputs e os baseados em procedimentos, desde que estes sejam anteriores ao exercício da atividade. Joshi e Randall (2001) afirmam que os mecanismos de controlo baseados em procedimentos identificam os comportamentos a adoptar para a obtenção dos objetivos organizacionais, enquanto os mecanismos baseados em outputs, estão relacionados com o sistema de recompensas associado ao contributo para esses objetivos. De referir que também há uma forte semelhança entre os mecanismos de controlo via procedimentos e via outputs e a avaliação de resultados, vulgarmente designada de feedback, uma vez que a avaliação de resultados é, segundo Hackman e Lawler (1971), a operação que consiste em dar informação relativa ao desempenho do trabalhador, podendo incidir sobre a sua performance ou sobre os seus comportamentos. Por último, os mecanismos de controlo utilizados pelos colegas de trabalho reforçam o impacto dos mecanismos anteriores.

Joshi e Randall (2001) salientam que a influência dos mecanismos de controlo na orientação para o cliente dos trabalhadores de contacto efetua-se indiretamente por via:

- a) Da clarificação das tarefas, ou seja, na redução do stress causado pela ambiguidade de papéis, o que significa que a força de vendas conhecerá melhor as atividades a realizar e os critérios de análise dos seus resultados;
- b) Na redução do conflito de papéis, ou seja, na redução de situações em que o trabalhador de contacto enfrenta conflitos relativamente a objetivos importantes, mas divergentes entre si;
- c) No aumento do empenho organizacional, ou seja, no desenvolvimento do sentimento de identificação do trabalhador com a organização, e no seu desejo de integração e permanência na organização.

Todos os mecanismos de controlo são determinantes na criação de orientação para o cliente da força de vendas, dado que exercem um impacto direto nos comportamentos, atitudes e objetivos dos trabalhadores de contacto. Logo, se os mecanismos forem utilizados pelos gestores visando uma estratégia de orientação para o cliente, a força de vendas também é orientada nesse sentido.

4.6 STRESS DA FUNÇÃO

O stress no trabalho nos trabalhadores de contacto é para Nonis *et al.* (1996) inerente ao seu papel, estando relacionado com as percepções dos trabalhadores relativamente às tarefas que executam e tendo como consequências a diminuição do seu esforço na execução das suas tarefas, do seu envolvimento com o trabalho, da sua motivação (Flaherty *et al.*, 1999) e do seu desempenho (Yammarino e Dubinsky, 1990). Estes efeitos negativos do stress nos comportamentos dos trabalhadores podem influenciar negativamente a sua orientação para o cliente tendo, no longo prazo, um impacto negativo na performance da empresa (Flaherty *et al.*, 1999).

Segundo Flaherty *et al.* (1999) as variáveis ambiguidade de papéis e conflito de papéis têm sido apresentadas como estando na base do stress inerente às funções dos trabalhadores de contacto.

4.6.1 AMBIGUIDADE

A ambiguidade designa uma situação em que o trabalhador tem a percepção de que há uma discrepância entre a informação necessária e a disponível para o bom desempenho da sua função (Joshi e Randall, 2001). Assim, a ambiguidade ocorre quando “não há acesso suficiente à informação que permita um desempenho adequado do empregado” (Kahn *et al.*, 1964, citados por Wetzels *et al.*, 2000:66). A clareza de papéis é exatamente o inverso da ambiguidade, ou seja, é o grau de conhecimento do trabalhador sobre as suas funções, as suas responsabilidades e sobre qual deverá ser o seu desempenho para atingir os objetivos inerentes às suas funções.

A ambiguidade pode estar relacionada, por exemplo, com a indefinição de métodos de trabalho, de prazos de cumprimento de determinados requisitos, ou métodos de avaliação. No fundo, o trabalhador não conhece as suas responsabilidades e o que deve ser feito no desenrolar das suas funções, provocando-lhe insatisfação em resultado da tensão derivada da falta de segurança associado à incerteza e confusão no exercício do seu trabalho. O stress daí resultante é criado “por uma inadequada informação e/ou autoridade para o desempenho da função” (Agarwal, 1999:361).

Esta realidade é comum, quando o meio ambiente é muito complexo e incerto, o que na atualidade é cada vez mais frequente. Assim, a dificuldade de definição, por parte da organiza-

ção, do que fazer de forma precisa em cada situação possível, é cada vez mais difícil. A falta de informação está em parte associada a situações de mudanças muito rápidas no meio ambiente, o que vem agravar ainda mais a ambiguidade potencial. A ambiguidade é assim, um fator perturbador do normal e adequado funcionamento do exercício das funções dos trabalhadores, pelo que os impactos expectáveis em termos de orientação para o cliente são negativos, ou se definirmos em termos de clareza de papéis, os impactos expectáveis são positivos.

4.6.2 CONFLITO DE PAPÉIS

O conflito de papéis surge quando existe “a ocorrência simultânea de dois ou mais focos de pressão, e o alcance de um objetivo torna mais difícil o alcance do outro” (Kahn et al., 1964, citados por Wetzels *et al.*, (2000:66).

Dado o contacto próximo entre os trabalhadores e os clientes, estes podem estar sujeitos à existência de conflitos enquanto estão a tentar satisfazer, em simultâneo, as necessidades dos clientes e os interesses da organização (Lau *et al.*, 1999). O trabalhador pode experimentar um conflito quando, por exemplo, sacrifica uma venda imediata, contrariamente ao pretendido pela empresa, em benefício do cliente, com o intuito de construir com este uma relação de longo prazo (Michaels e Day, 1985). Babin e Boles (1996) explicam que os trabalhadores de contacto orientados para o cliente podem experimentar o conflito de papéis quando não conseguem executar as suas tarefas do modo mais adequado para o cliente devido à falta de apoio organizacional. Por sua vez, Flaherty *et al.* (1999) acrescentam que o conflito pode surgir quando existe uma discrepância entre os valores da organização e os valores do trabalhador.

4.7 CARACTERÍSTICAS DAS TAREFAS

Certas características das tarefas a desempenhar, podem influenciar o comportamento dos trabalhadores nas organizações, afetando o relacionamento com os clientes (Lau *et al.*, 1999). Esta ideia é também partilhada por Saxe e Weitz (1982) que defendem que as características das tarefas podem causar reações afetivas dos trabalhadores relativamente ao seu emprego e os níveis de orientação para o cliente. De acordo com Hackman e Lawler (1971) há quatro grandes características que têm estes efeitos, a identidade das tarefas, a variedade das tarefas, a autonomia do funcionário e o feedback.

A identidade das tarefas é o grau com que uma função exige um completo conhecimento e execução de todas as etapas desde o seu início até à sua conclusão, implicando um resultado bem visível. Uma função deste tipo faz com que o trabalhador se sinta intrinsecamente importante e respeitado pela visibilidade e competências necessárias. Ao nível da venda, se um funcionário estabelecer um relacionamento com o cliente desde o contacto inicial até à conclusão da venda, desenvolve um conhecimento mais profundo das necessidades do cliente e portanto está mais bem preparado para o servir melhor. Este efeito não é tão forte se o trabalhador apenas efectuar a venda propriamente dita. Por sua vez, a variedade das tarefas refere-se às situações em que o trabalhador tem de efectuar um conjunto variado de procedimentos e operações, o que faz com que o exercício da sua função constitua um desafio e seja estimulante pelo facto de requerer múltiplas competências. Assim sendo, um trabalhador de contacto que tenha variedade de tarefas estará melhor preparado e terá melhores capacidades para ir ao encontro das necessidades e da satisfação dos clientes.

A autonomia do funcionário é o grau de liberdade e independência que lhe é dado para desempenhar as suas funções profissionais podendo este escolher os melhores procedimentos a adoptar consoante as situações (Lau *et al.*, 1999). A autonomia é uma forma essencial de influenciar as atitudes e comportamentos dos trabalhadores e, conseqüentemente, o nível de

serviço prestado ao cliente (Bansal *et al.*, 2001). Deste modo, os trabalhadores com um certo grau de autonomia sentem-se, muitas vezes, mais confiantes na sua capacidade de contribuir para o sucesso da organização, o que fomenta o pensamento criativo e a solução de problemas (Hartline *et al.*, 2000). Já o feedback está relacionado com a informação que o trabalhador recebe sobre o seu desempenho (Hackman e Lawler, 1971). De facto, o trabalhador ao receber feedback, que poderá ser inerente à própria função, ser efectuada pelo gestor ou por fontes externas, preocupa-se mais com o seu desempenho e avalia melhor o grau de satisfação dos clientes. Por esta via, a existência de feedback é uma forma de tornar os trabalhadores mais sensíveis e preocupados com os clientes, tornando-os mais orientados e focalizados nas suas necessidades e expectativas.

5. CONCLUSÕES

No contexto atual tão competitivo, a orientação para o cliente é um fator crítico para o sucesso de qualquer organização. Neste âmbito, a relação que é estabelecida entre os trabalhadores de contacto e os clientes desempenha um papel fundamental. Aos olhos do cliente, os empregados são a organização, já que a percepção de qualidade e a imagem da organização é construída tendo por base a experiência de serviço que o cliente tem. Assim, a importância da orientação para o cliente dos empregados de contacto tem sido reconhecida por diversos autores, tais como Saxe e Weitz (1982), Dunlap *et al.* (1988), Magrath (1990), Grewal e Sharma (1991), Kelley (1992), Williams (1998), Hartline *et al.* (2000), Boles *et al.* (2001), entre outros.

Pelo exposto, os trabalhadores de contacto têm um contributo muito relevante para o sucesso de uma organização (Ganesan e Weitz, 1996). Assim, é bastante pertinente identificar e conhecer aspectos organizacionais que estão na base da orientação para o cliente por parte dos empregados de contacto. Ao nível da literatura são considerados como muito relevantes a este nível, a cultura organizacional, a socialização organizacional, a liderança, a ética organizacional, os mecanismos de controlo, o stress da função e as características das tarefas, conforme os diversos estudos referenciados neste artigo.

BIBLIOGRAFIA

- Agarwal, S.; (1999). Impact of job formalization and administrative controls on attitudes of industrial salespersons. *Industrial Marketing Management*, 28(4), pp. 359-368.
- Babin, B.; Boles, J.; (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), pp. 57-75.
- Bansal, H.; Mendelson, M.; Sharma, B.; (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6, pp. 61-76.
- Boles, J.; Babin, B.; Brashear, T.; Brooks C.; (2001). An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation-customer orientation and job performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(summer), pp. 1-13.
- Brady, M.; Cronin, J. Jr; (2001). Customer orientation – effects on customer service perceptions and outcome behaviours. *Journal of Service Research*, 3(February), pp. 241-251.
- Brown, T.; Mowen, J.; Donavan, D.; Licata J.; (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), pp. 110-119.

- Challagalla, G.; Shervani, T.; (1997). A Measurement Model of the Dimensions and Types of Output and Behavior Control: An Empirical Test in a Salesforce Context. *Journal of Business Research*, (39), pp. 159-172.
- Cran, D.; (1994). Towards validation of the service orientation construct. *The Service Industries Journal*, 14(1), pp. 34-44.
- Deshpande, R.; Webster, F.; (1989). Organizational Culture and Marketing - Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), pp. 3-15.
- Deshpandé, R.; Kim, S-H.; Ofek, E.; (2003). Preempting competitive risk via customer Focus: Entrepreneurial Firms in Japan and the U.S.. *Marketing Science Institute*. pp. 03-114.
- Drucker, P.; (1954). *The practice of management*. Harper and Row, New York.
- Drucker, P.; (1958). Marketing economic development. *Journal of Marketing*, 22(Jul-Apr.), pp. 252-259.
- Dubinski, A.; Ingram, T.; (1984). Correlates of salespeople's ethical conflict: an exploratory investigation. *Journal of Business Ethics*, 3, pp. 343-353.
- Dunlap, B.; Dotson, M.; Chambers T.; (1988). Perceptions of real-estate brokers and buyers: a sales-orientation, customer-orientation approach. *Journal of Business Research*, 17(September), pp. 175-187.
- Flaherty, T.; Dahlstrom, R.; Skinner, S.; (1999). Organizational values and role stress as determinants of customer-orientated selling performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(2), pp. 1-18.
- Ganesan, S.; Weitz, B.; (1996). The impact of staffing policies on retail buyer job attitudes and behaviors. *Journal of Retailing*, 72, pp. 31-56.
- Grewal, D.; Sharma, A.; (1991). The effect of sales force behaviour on customer satisfaction: an interactive framework. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(summer), pp. 13-23.
- Hackman, J.; Lawler, E.; (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(June), pp. 259-286.
- Hartline, M.; Maxham, J.; Mckee, D.; (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customers contact service employees. *Journal of Marketing*, 64(April), pp. 35-50.
- Houston, F.; (1986). The marketing concept: what it is and what it is not. *Journal of Marketing*, 50(April), pp. 81-87.
- Howe, V.; Hoffman, D.; Hardigree, D.; (1994). The relationship between ethical and customer-oriented service provider behaviors. *Journal of Business Ethics*, 13(7), pp. 497-506.
- Hunt, S.; Wood, V.; Chonko, L.; (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53(3), pp. 79-90.
- Jaworski, B. J.; Kohli, A. K.; (1993). Market Orientation - Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), pp. 53-70.
- Jones, E.; Busch, P.; Dacin, P.; (2003). Firm market orientation and salesperson customer orientation: interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer-seller relationships. *Journal of Business Research*, 56(4), pp. 323-340.
- Joshi, A.; Randall, S.; (2001). The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation. *Journal of Business Research*, 54(1), pp. 1-9.
- Kahn, R.; Wolfe, D.; Quinn, R.; Snoek, R.; Rosenthal, R.; (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. Wiley, New York.
- Keillor, B.; Parker, R. S.; Pettijohn, C. E.; (2000). Relationship-oriented characteristics and individual salesperson performance. *Journal of Business Industrial Marketing*, 15(1), pp. 7-22.

- Kelley, S.; Dorsch, M.; (1991). Ethical climate, organizational commitment, and indebtedness among purchasing executives. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(4), 55-66.
- Kelley, S.; (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(Winter), pp. 27-36.
- Kennedy, K. N.; Goolsby, J. R.; Arnould, E. J.; (2003). Implementing a customer orientation: Extension of theory and application. *Journal of Marketing*, 67(4), pp. 67-81.
- Lau, G.; Siew Bin, H.; (1999). The influence of task characteristics and job-related characteristics on retail salesperson selling orientation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 6(3), pp. 147-156.
- Louis, M.; (1980). Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), pp. 226-51.
- Magrath, A.; (1990). The preeminence of selling. *Sales and Marketing Management*, January, pp. 99-116.
- Martin, C. A.; Bush, A. J.; (2003). The potential influence of organizational and personal variables on stomer-oriented selling. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(2), pp. 114-132.
- McGee, L.; Spiro, R.; (1988). The marketing concept in perspective. *Business Horizons*, 31(3), pp. 40-45.
- Michaels, R.; Day, R.; (1985). Measuring Customer Orientation of Salespeople - a Replication with Industrial Buyers. *Journal of Marketing Research*, 22(4), pp. 443-446.
- Narver, J. C.; Slater, S. F.; (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 20-35.
- Naumann, E.; Shannon P.; (1992). What is customer driven marketing?. *Business Horizons*, 35(6), pp. 44-52.
- Nonis, S.; JK, S.; Kumar, K.; (1996). Salespeople's use of upward influence tactics (UITs) in coping with role stress. *Journal of Academic Marketing Science*, 24(1), pp. 44-56.
- Nwankwo, S.; (1995). Developing a customer orientation. *Journal of Consumer Marketing*, 12(5), pp. 5-15.
- Saxe, R.; Weitz, B.; (1982). The S.O.C.O. scale: a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(August), pp. 343-351.
- Schein, E.; (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9(2), pp. 1-16.
- Stock, R.; Hoyer, W.; (2002). Leadership style as driver of salespeople's customer orientation. *Journal of Market Focused Management*, 5(December), pp. 355-376.
- Teas, R.; (1981). A test of a model of department store salespeople's job satisfaction. *Journal of Retailing*, 57(1), pp. 3-25.
- Vranesevic, T.; Vignali, C.; Vignali, D.; (2002). Culture in defining consumer satisfaction in marketing. *European Business Review*, 14(5), pp. 364-375.
- Wachner, T.; Plouffe, C.; Grégoire, Y.; (2009). SOCO's impact on individual sales performance: the integration of selling skills as a missing link. *Industrial Marketing Management*, 38(1), pp. 32-44.
- Webb, D.; Webster, C.; Krepapa, A.; (2000). An exploration of the meaning and outcomes of a customer-defined market orientation. *Journal of Business Research*, 48(2), pp. 101-112.
- Wetzels, M.; Ruyter, K.; Bloemer, J.; (2000). Antecedents and consequences of role stress of retail sales persons. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7(2), pp. 65-75.
- Williams, M.; (1998). The influence of salespersons' customer orientation on buyer-seller relationship development. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(June), pp. 271-287.

- Williams, M.; Attaway, J.; (1996). Exploring salespersons' customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationships. *The Journal of Personal & Sales Management*, New York, 16(4), pp. 33-52.
- Yammarino, F.; Dubinsky, A.; (1990). Salesperson performance and managerially controllable factors - an investigation of individual and work group effects. *Journal of Management*, 16(1), pp. 87-106.